

Kenth Åkerman

SLUTA CHEFA BÖRJA LEDA

Hur laget blir större än jaget



rb

SLUTA CHEFA. BÖRJA LEDA.
Hur laget blir större än jaget.

Stort tack till alla människor i min närhet som stöttar mig,
står ut med mig, tror på mig och som får det att hända.

Tack till alla min uppdragsgivare och deltagare vid föredrag och utbildningar.
När jag ser glimten i era ögon, då vet jag att jag är på rätt plats.

Ett innerligt tack till det grymma teamet bakom tillblivelsen av denna bok.
Utan er professionella hjälp ingen bok!

Speciellt TACK till Annika, min älskade fru och
min härliga son Emil. Älskar er!

*Ger du inget, får du inget.
Gör du inget, händer inget.*



RB Publishing
Petter Emils Gård
434 98 Kungsbacka
rbpublishing.se

© 2017 RB Publishing och författaren.

Mångfaldigande av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lagen om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk förbjuden utan medgivande av förlaget. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande genom tryckning, kopiering, inspelning, elektronisk lagring och spridning etc.

Omslag: Niclas Holmqvist, niclasholmqvist.se

Inläga: Charlotte Stengafvel, creative-support.se

Illustrationer: Anders Parsmo, parsmo.se

Korrekturläsning: Lise-Lotte Lundberg

Foto framsida: Terrance Emerson/Shutterstock. "Reflection of Canadian geese flying over wildlife refuge on a blue evening", San Joaquin Valley, California

Foto baksida: Peter Lloyd, peterlloyd.se

Tryckeri: Bulls Graphics, Halmstad, 2017

Första upplagan, ISBN 978-91-86439-35-4

Tillsammans kommer vi längre

Fågelsträck. Likt en en streckad pil mot framtiden, som framsidans vackra gäss, så kan också ledaren peka ut färdriktningen. Att få laget att formera ett sträck, utan skräck. Att med tillit lita på den som leder i spetsen. Att vara beredd att själv ta ledningen. Att flyga i en V-formation ger oss några tänkvärda lektioner i ledarskap och lagarbete.



- **Vi kommer längre som grupp.** Hela 71 procent ökad effektivitet som grupp jämfört med en ensam flygande fågel.
- **Vi är överens om vart vi ska.** Delat mål och samarbete gör att gruppen kommer till destinationen både fortare och enklare. Att flyga tillsammans gör att det blir lättare att nå målet och man är mer benägen att ge och ta emot hjälp.
- **Vi uppmuntrar varandra.** Uppmuntran ger mod och framstegen blir bättre.
- **Vi växeldrar,** turas om att leda längst fram.
- **Vi ställer upp för varandra.** En ensamfågel känner motstånd att flyga själv och tar sig tillbaka till flocken. Eller så lämnar fler fåglar för att formera en ny grupp för att stötta den som inte orkar med tempot. Tillsammans är man starkare.
- **Vi kommunicerar med varandra.** Fåglarna i sträcket gör läten till de längre fram att fortsätta och håller på så vis tempot uppe.

I fågelsträcket utnyttjar man uppåtvindar där man ligger med utbredda vingar och svävar. Man har luft under vingarna, det flyter på. Dessa uppåtvindar genereras bara över inlandet och därför minimerar fåglarna flygning över öppet hav.

”Ett ögonblick av insikt är
ibland lika mycket värt
som ett helt liv av
erfarenhet.”

Oliver Wendell Holmes

Instruktioner för läsaren

SLUTA CHEFA BÖRJA LEDA

En praktisk bok med förhållningssätt och verktyg för dig som människa och ledare.

Vad? En bok med tankar som är direkt användbara i din verklighet som ledare. En inspirations- och praktisk träningsbok för utveckling och förändring. För nya kunskaper och insikter där gruppens delaktighet är avgörande.

Vem? För alla som är chefer och ledare. Till dig som leder förändring; chef, projektledare, utbildare eller förändringsledare. Boken är också till för dig som vill anta framgångsrika förhållningssätt, hitta din pondus som ledare och angreppssätt i din ledarroll oavsett var du utövar ditt ledarskap.

Varför? För att du ska nå ännu bättre framgång med organisationens utveckling, medarbetarnas utveckling och verksamhetens förändring. Med ett ökat fokus, starkare engagemang och tydligare ledning. Samtidigt som du och medarbetarna mår bra.

Resultat? Du får ett mer genomtänkt och tydligt ledarskap. Det blir en roligare utveckling, ökad delaktighet med bättre resultat och mer bestående effekt. Laget har blivit större än jaget. Du har vuxit från att vara chef till att vara en ledare.

Innehåll

Innehållsförteckning	8
Förord	12
Inledning	14
I: JAGET. Hur du blir den medarbetare du själv vill anställa	18
Skapa arbetsglädje	21
Självbild, självkänsla och självförtroende	26
Sex grundläggande behov	30
Tre mentala nycklar	36
Mår du bra, går det bra	40
RMI: Kan och vill	47
Från anställd till medskapare	48
2: LEDAREN. Hur du blir en stark ledare för framtiden	52
Du som ledare och positiv förebild	54
Ledarskapet sätts på prov	57
Välj din standard som ledare	60
Ledarskapsramen gör dig tydlig	62
Tre principer för framgångsrikt ledarskap	65
Sex utmärkande drag för ett gott ledarskap	68
Ledarskapets kärnfråga	76
3: KÄRNKOMPETENSEN. Hur du lyfter blicken och gör det rätta	78
Att veta sitt uppdrag	81
Ledarens tre kärnkompetenser	82
Kärnkompetens: Visionera	83
Kärnkompetens: Engagera	85
Kärnkompetens: Genomföra	86
Så hittar du rollen som spelar roll	87
Fem olika roller som ledare	89

4: GODA VANOR. Hur du mår bra under tiden du leder	98
Vana 1: Tillstånd - skapa rätt tillstånd för att prestera	101
Vana 2: Prioritering - att göra det viktiga först	105
Vana 3: Mål - skapa en klar vision	107
Vana 4: Kommunikation - försök först förstå	108
Vana 5: Närvaro - var i nuet	109
Vana 6: Partnerskap - tänk vinna-vinna	110
Vana 7: Personlig utveckling - utveckla eller avveckla	111

5: FÖRÄNDRING. Hur du ökar förändringsviljan och makten att påverka	114
Förändra din syn på förändring	116
Leda i förändring	118
Tänk som en nybörjare	122
Utan medvetenhet ingen förändring	124
Nå ditt resultat oftare	126
De logiska förändringsnivåerna	129
Planera för framgång	133
Sex steg för framgångsrik förändring	136
Kraften i en procent	141

6: MOTIVATION. Hur du undviker hinder och skapar starkare drivkraft	144
Behövs motivation	146
Motivation i förändring	148
Dina omedvetna filter	150
Våra inre motivationsmönster	152
Belöningsystem fungerar inte	166
Tre faktorer som skapar verklig motivation	167
Viljan att bidra	172

7: LAGET. Hur vi tillsammans skapar tillhörighet och vågar mer	176
Företagskulturen - den osynliga graffitin	178
Du får det du accepterar	181
Sex delar i samklang	182
Byggsten ansvar - inte pekpinar	184
Byggsten tillit - inte kontroll	186
Hur skapar du tillit	189
Byggsten människor - inte maskiner	190
Byggsten respekt - inte nonchalans	191
Byggsten kärlek - inte rädsla	192
Sätt stopp för gnällkulturen	195
Tio ursäkter och hur du tar hand om dessa	197
8: UPPGIFTEN. Hur vi tillsammans klarar uppgiften och får mer flyt	202
Jaget, laget och uppgiften	204
PRV - ett tankeverktyg för ökad effektivitet	205
Sätt mål för dig själv	208
Verktyg: Göra rätt från början	208
Lär känna dina motiv - för vem gör du saker	211
Våga säga nej	214
Hur du får mer flyt på jobbet	215
9: FEEDBACK. Hur vi alla bidrar till varandras arbetsglädje	220
Feedback är en gåva	222
Feedbackspiralen	223
Sju steg för att skapa en feedback-kultur	225
Fem ord som ökar motivationen	226
Verktyg: Självfeedback	229
Verktyg: Heta stolen	232
Utvärdera en dag på jobbet	232
Problem med feedback	235
Öka optimismen	237

10: Appendix.

ARBETSBLAD, MODELLER OCH VERKTYG	240
---	------------

JAGET:

● Livshjulet	242
● Självbildstest	243
● Självbildsövning	244
● Värderingsövning	245
● Målcirklarna	246
● Utforska din motivation	247
● Min arbetsvecka	248
● Energjavslappning	249

LAGET:

● Förhoppningar - farhågor	250
● Förändringsnivåer	251
● Dina inre motivationsmönster	252
● Ökad arbetsglädje	253

UPPGIFTEN:

● Sätt dubbel SMART mål	254
● För vem gör du saker	256
● Klarhet och fokus	257
● Viktigt - bråttom	258
● Göra rätt saker rätt	259

Böcker för inspiration	260
-------------------------------------	------------

Om författaren	262
-----------------------------	------------

Bäste chef!

Det är ett stort ansvar att vara chef, med allt högre krav på tillgänglighet, tempo och transparens. Samtidig är det en ära och en stor möjlighet för dig att vara med och påverka. Denna bok ger dig inspiration, mod och möjlighet att stanna upp och fundera över ditt eget chefskap. Det handlar om **personligt ledarskap, motivation, förändring, samt att utveckla varandra och verksamheten.**

Boken tar avstamp i ett ledarskap som betecknas av öppenhet, med platta organisationer, stora krav på ansvarstagande, förtroende, helhetssyn och vilja att bidra. En filosofi som grundar sig på chefen som ledare i en verksamhet där laget är större än jaget, där individen är viktig och kanske helt avgörande för framgång. Ett tankesätt och en modell med en värdegrund som även kan fungera väl i andra kulturer. Om det fungerar hänger snarare ihop med verksamhetens ledarskapsfilosofi samt värderingar och kan givetvis skapa tuffa utmaningar för dig som chef. Det är ett tufft och krävande jobb att vara chef, men också roligt, utvecklande och stimulerande.

Chef är en funktion du får, ledare är en roll du förtjänar.

Boken fördjupar ledarens roll, ansvar och kärnkompetenser i en ny tid. Det är även en bok om medarbetarskap och om att vara ledare i sitt eget liv och arbetsliv. Om hur du får till goda vanor, hanterar och leder förändring och motiverar andra. För att nå verksamhetens mål. För att skapa engagerade lagspelare. För att själv orka med i tempot. För att själv må och prestera bra.

Du behöver inte vara chef eller ledare för att få nytta av boken.

Du kommer att få tankar kring jaget, laget och hur vi tillsammans på bästa sätt genomför uppgiften vi har tilldelats. Det blir mindre av teoretiska managementmodeller, mer av praktiskt ledarskap, inspirerande historier och reflektion i din roll i vardagen. Både som chef, ledare och medarbetare. Samt även hur vi som medansvariga i alla typer av verksamheter kan motivera oss själva och inspirera varandra i tider av förändring. Helt enkelt hur vi kan möta, lyfta och stärka varandra i vardagen.

Att ändra tar inte tid, det är att skapa nya vanor som tar tid.

Det handlar också om våra inre mönster och yttre drivkrafter för att inte bara få till en förbättring för stunden, utan goda vanor för livet, där arbetet är en del i livspusslet. Ett avsnitt handlar om hur du gör det viktiga viktigt och kan få mer flyt på jobbet. Ett annat fördjupar tankar kring feedback. Om hur man i tider av förändring utvecklar jaget, laget och ledaren i oss alla. Mår bättre och fokuserar på rätt saker för att klara uppgiften idag och i framtiden.

Mår du bra, går det bra.

Flera oberoende undersökningar visar att medarbetarna inte ger allt på jobbet, vilket med handen på hjärtat inte är något nytt, **eller hur?** Men tänk om vi med ett bättre ledarskap, tändande visioner och fler lagspelare kunde öka prestationerna med säg tio procent? Då skulle en verksamhet med 100 anställda direkt få tillgång till tio personer till i det vinnande laget. **Är det överhuvudtaget möjligt?** Mitt svar är tveklöst: **Ja!** Är du intresserad av att få idéer och tankar på hur det är möjligt. Då är boken något för dig.

Det ställs krav på ett bättre ledarskap, tydligare ledarskap och ett ledarskap där man vågar stå upp för sig själv, verksamheten och har mod att fatta beslut. Där vi ibland får släppa den svenska modellen med konsensus, avstämningsmöten och att vi alltid ska vara överens.

Några av frågorna som ställs i boken är:

Vad krävs av laget och jaget för att klara uppgiften när kunskap och rätt attityd inte räcker längre? Hur gör vi för att fokusera på rätt saker och göra det viktiga viktigt? Vad krävs av ledaren i tider av förändring?

Andra frågor som fördjupas är:

Vad är ett gott ledarskap? Hur leder du förändring? Vilka kärnkompetenser krävs? Vilka krav ställs på dagens, samt morgondagens ledare och medarbetare? Hur motiverar du dig själv och andra? Hur blir du en bra lagkamrat på jobbet? Vad drivs du av? Hur stärker vi varandra? Hur skapar du varaktig förändring och goda vanor? Hur tar du som ledare och medarbetare hand om smitarna? Vad innebär flyt på jobbet? Hur får vi mer arbetsglädje?

Helt enkelt; detta är en bok som handlar om konsten **att lyfta andra och varandra och göra både individen, gruppen och verksamheten bättre**. Det handlar om **jaget, laget och uppgiften**.

Min förhoppning är att du ska finna en inspirerande bok med många exempel och uppgifter att fundera på. Men också en praktisk och konkret bok där du kan arbeta med ditt personliga ledarskap, såväl som utmaningen i att vara chef och leda teamet, avdelningen och verksamheten för att nå sina mål.

Det handlar om ledarskap, motivation, förändring och medarbetarskap.

Vi behöver fler starka ledare för en ny tid. Vi behöver fler ledare som också kan och vill vara chefer. Du som sagt JA till rollen som chef och ledare är mycket värdefull för verksamheten. Den här boken är inspiration och en verktygslåda för dig.

Hanhals 2017-04-02

Kenth Åkerman
Ledarskapsexpert - Talare - Mental coach
kenth@kenthakerman.com
0705-29 21 80



Foto: Peter Lloyd

INLEDNING

» Förvänta dig inte att dina anställda ska ha ett hjärta för verksamheten, om du inte har »
hjärta för medarbetarna. Theo van der Loo

Den viktigaste frågan vid ledning, styrning och utveckling av all typ av verksamhet är förmodligen: **Hur kan vi skapa engagemang så att alla medarbetare vill bidra till att nå uppsatta mål?**

Det är vad denna bok handlar om.

Hur vi alla kan vara mer delaktiga i att lyfta varandra och andra. Hur vi kan må bättre, känna motivation och göra rätt saker oftare. Hur vi kan nå verksamhetens mål och utvecklas som individer. Samtidigt som vi antar nya utmaningar, tillåts använda våra styrkor och har kul på jobbet.

Ingen är tvingad att gå till sitt arbete. Som ledare och medarbetare går man in genom personalentrén frivilligt – varje dag man tar sig till jobbet. Det är ingen som släpar in dig, tvingar dig att vara just på den arbetsplatsen eller göra det du gör. Ändå är det så många som inte trivs där de är, inte presterar det som förväntas och som kanske hellre varit någon annanstans.

Varje dag när man kommer till jobbet borde man ställa sig följande frågor:

- Vad är **min roll? Varför** ska jag göra det jag gör?
- Vart är **jag** på väg? Vart är **vi** på väg?
- **Vill jag** vara med på resan?
- Hur **kan jag** bidra? **Vill jag** bidra?
- Vad behöver **jag göra just nu?**

När man sedan har bra och tydliga svar på frågorna är det bara att ta sig an dagens och veckans viktiga uppgifter.

Jag vet vad jag ska göra. Jag vet vad jag kan. Jag vet varför jag är här. Jag känner motivation. Jag litar på att mina kollegor gör sitt. Jag har förtroende för chefen. Min chef har förtroende för mig. Jag känner till övergripande mål och är klar med vad som krävs av mig kommande vecka.

Så nu gäller bara: **Full fart framåt!**
Och här kunde denna bok varit slut.

Men så enkelt är det inte.

Inte ens i den mest framgångsrika verksamheten.

Inte ens med den absolut bästa ledningen.

Inte ens med de tveklöst bästa medarbetarna.

Inte ens med den i särklass bästa chefen.

Allt är färskvara.

Vi växer av ansvar

Vi växer av ansvar. Att både ta och ge. Vi utvecklas av utmaning mer än av tryggheten i det invanda. Vi mår bra när vi själva känner att vi kan styra tillvaron och vårt arbete. När vi har en känsla av kontroll över vårt eget liv känner vi också oftare tillit. Förtroende för oss själva, såväl som förtroende för andra. Vi har dessutom alla behov av positiva och omtänksamma relationer. Att känna känslan av att vara någon, att vara betydelsefull är avgörande för att verkligen kunna må bra och prestera. Det är när dessa olika behov är i balans som vi också är redo att leda andra. Och då göra det riktigt bra.

Vi är då också villiga att fortsätta utvecklas själva, samt utveckla andra och samtidigt bidra till något större. Vi kan då även ta hand om och få det bästa från de medarbetare som är nöjda, så de i alla fall inte strävar bakåt. En bra ledare är en person som är trygg i sig själv, litar på andra människor och inte behöver framhäva sig själv i maktens centrum i tid och otid.

Nyckelorden är trygghet, ansvar, självstyrning, förtroende, relationer och att känna sig betydelsefull.

På arbetet har vi en uppgift och det är när jaget är redo att möta arbetskolllegorna i laget, när vi stärker och lyfter varandra som vi kommer att göra skillnad. **Något alla människor vet, innerst inne.**

Ensam är inte stark

Ensam är inte stark. Vi är alla sociala varelser och behöver andra och varandra. Både styrkor och svagheter behöver få komma till tals. Som chef för en verksamhet, stor som liten, kan du inte längre styra med makt, då är risken att medarbetarna vänder i dörren eller spjånar emot samtidigt som snacket vid fikamaskinen tar fart.

Ledare ska vara förebilder i ett samhälle där värderingar, hållbarhet och transparens sätts allt mer i fokus. Du behöver inte vara chef för att vara en ledare.

Som ledare behöver du människor som du kan delegera till och som tar medansvar. Som anställd vill vi alla känna att vi är behövda, tillför nytta och gör ett bra jobb.

I tider av högt tempo, ökad tillgänglighet och allt större teknikinnehåll ställs det allt högre krav på att alla anställda ska leda sig själva. Något som jag tror att de flesta också vill och dessutom mår bra av. Enligt Universums undersökning kring "Sveriges Bästa Arbetsgivare" (2014) är 72 procent av medarbetarna hos de tio högst rankade arbetsgivarna villiga att rekommendera arbetsgivaren till vänner och bekanta. Men endast 17 procent kan tänkas sig att göra det när det kommer till de lägst rankade företagen. Bara en av tio av medarbetarna hos den högst rankade arbetsgivaren var intresserade av att byta jobb. Bara en tredjedel jämfört med genomsnittet bland undersökningens cirka 33 000 respondenter.

Det är alltså inte något nytt att **medarbetare som trivs på jobbet också presterar bättre och stannar kvar på sitt jobb.**

Att mötas är att förändras

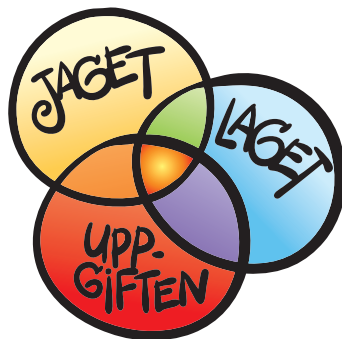
Att möta en annan människa helt utan förbehåll är att ta risken att förändras. Hur kan du slå hål på de hinder i form av förutfattade meningar, fördomar och valda sanningar som finns i mötet? Vem är du när du möter andra människor? Hur är ditt sinnestillstånd och humör? Viktiga frågor att ta kontroll över för att vara ansvarsfull i mötet med andra, det gäller alla människor i alla möten. Möten ska ge energi, lägg därför fokus på att verkligen vara i mötet.

Det är i mötet vi får idéer.

Det är i mötet vi svetsas samman.

Det är i mötet vi skapar känslor.

Det är **jaget** som prioriterar det som skapar värde. I **laget** utvecklar vi andra och varandra för att skapa resultat. Vi behöver sedan **ledare** som vågar och vill leda **för att få uppgiften gjord** och för att **verksamhet ska nå resultat**. Det är i gränssnittet mellan de tre storheterna som resultatet märks. När jaget möter laget för att fullborda uppgiften.



Att lyfta andra

Ledare är människor som andra vill följa. Följa för att det är utvecklande, lärande och givande. Följa för att senare själv kanske axla ett ansvar som ledare. Som ledare för sig själva och ledare för andra. Ledarskap är att hjälpa andra att växa, skapa sitt eget ledarskap och inte följa andra. Att se, lyssna, berömma och uppmuntra är styrkor som blir avgörande, samt att också skapa en förståelse för vad vi kan göra tillsammans, när potential lyfts fram och invanda rutiner och slentrian utmanas.

Ett prestigelöst arbete där vi inte får tveka att själv fråga om hjälp när vi inte ser lösningen.

När vi kör fast under tiden vi försöker uppnå ett mål, beror det sällan på att vi behöver lära oss en ny teknik. Det beror snarare på att vi stött på ett eller flera inre hinder: Det handlar allt som oftast om attityd, viljans kraft, bristande tro på sin förmåga eller rädsla för att göra bort sig. Varje år investerar företag och offentliga verksamheter stora pengar i att träna och utbilda personalen för att höja deras prestationsförmåga. Ytterligare en säljutbildning, ledarskapsutbildning eller inspirationsdag senare, och ändå ger det dåligt resultat på lång sikt. De flesta medarbetare vet **vad de ska göra**, de har kunskapen. De har också färdigheterna för att veta **hur de ska göra det**, men av någon orsak gör de inte det.

Tillsammans skapar vi en kultur av personligt ansvar, ger och tar konstruktiv kritik och hanterar hinder och problem som dyker upp. Det finns många som kan, men färre som vill. Bli den som både kan och vill. **Det är dags att sluta chefa och börja leda på riktigt.** Det är var denna bok handlar om.

JAGET



#sluta_chefa #börja_leda #förändring #motivation #ledarskap #kenthakerman

Hur du blir den medarbetare du själv vill anställa

All aktiv förändring börjar med att bli medveten om sin omedvetenhet. Genom att lägga fokus på saker **som du uppnått**, saker **som varit bra**, saker **du är tacksam över** och saker **du är stolt över** i ditt liv kan du både höja din självkänsla och ditt självförtroende avsevärt. För att helt enkelt vara bäst då det gäller, när det gäller:

Huvudfråga: *Hur blir du ditt bästa jag, varje dag och lyckas oftare?*

Mål: *En stärkt individ som mår bra, ser positivt på sin roll och sitt ansvar.*

Detta kapitel tar upp de förutsättningar som vi alla har, som människa, medarbetare eller chef, för att skapa det bästa av vår dag på jobbet och i våra liv. Att se och ta sitt ansvar. Skapa värde och fokusera på sådant som hjälper istället för tvärtom. Du får lära dig de tre mentalt avgörande faktorerna som påverkar oss alla och ibland styr våra liv.

Du kan nog hålla med mig, om att när du mår bra går det oftast bra. I alla fall går det bättre när vi mår bra fysiskt och känner oss mentalt i balans. Sunt förnuft, javisst, men vad är sunt förnuft och vad är det egentligen som behövs för att vi ska känna lycka oftare i livet och på jobbet? Du får en inblick i de sex grundläggande behov vi alla har och här menar jag inte Abraham Maslows uttjatade behovspyramid.

Det är dags att sätta fokus på jaget; på ditt ansvar som medskapare, dina dagliga val när du går till jobbet, samt inte minst ditt agerande väl på plats. Oavsett roll, titel eller vad du jobbar med. Utan jag, inget lag, det gäller både för dig som ledare och för alla dina kollegor och medarbetare.

Hur skulle det vara att lyckas oftare, rikta din energi där den behövs, samt må bättre samtidigt som du presterar och känner dig behövd.

Helt enkelt blir den medarbetare du själv skulle vilja anställa.

» You get the best out of others when you give the best of yourself. »

Harvey S. Firestone

Framgångsfaktor - dyk upp!

För vissa är det skönt att komma till jobbet, då kan man vila upp sig. Andra hade varit glada om de hade haft ett arbete att gå till. Vissa, som normalt arbetar vardagar, gillar sitt jobb så mycket att de även ägnar helgerna åt det. Andra anser att helgerna är för korta och veckorna släpar sig fram till nästa ledighet. Åter andra jobbar på helgen och är lediga vardagar istället. Det finns inte längre ett tydligt veckoschema.

Alla ser inte fram emot sitt jobb, men de jobbar ändå. Inte för att de vill, utan för att de måste. Några är djupt engagerade och kan inte tänkas sig ett annat jobb. Andra är likgiltiga, går till och från sitt jobb utan att göra större väsen av sig. Det har blivit en vana och snart kommer pensionen. Några är direkt negativa, snackar skit och stretar kanske till och med emot. Men alla är de en del av arbetsplatsen. Alla är de en del av laget. Tillsammans ska man sedan åstadkomma saker. Vilket givetvis även gäller dig som tillsatt chef.

Enligt undersökningsföretaget Gallup (2013) har Danmark de mest engagerade medarbetarna i Europa. Var femte anställd säger sig vara engagerade och samarbetar, entusiasmerar och försöker gå framåt. I Sverige är siffran 16 procent vilket ger oss en nionde plats på listan. Det var cirka 230 000 personer i 142 länder som deltog i undersökningen. De mest negativa hittar vi i Storbritannien och Frankrike, där var fjärde anställd (26%) är negativ. Negativa definieras i termer av anställda som levererar sämre kvalitet och ibland är ute efter att direkt skada verksamheten. Enligt undersökningen är var tionde (11%) av den svenska arbetskraften i denna kategorin. Förhoppningsvis märker du inte av dessa där du arbetar. Men om statistiken stämmer skulle det vara en av tio. Om du jobbar i eller leder en grupp på tio personer och ännu inte funnit denna person: antingen finns den inte eller så har du kanske inte kontrollerat dig själv i spegeln ordentligt!

Resterande, hela sju av tio (73%) är passiva eller likgiltiga som jag brukar uttrycka det för att provocera lite. Den tysta massan som glider med. Passiva anställda som inte gör något väsen av sig, går till jobbet, gör jobbet och går hem igen. Toppar listan som platt fall gör Holland, med åtta av tio passiva.



Att möta eller jobba med likgiltiga eller passiva människor är inte speciellt upplyftande, dessvärre är majoriteten i Sverige enligt Gallup i denna grupp. Halvt på skämt brukar jag titta på ordet LIK-GIL-TIG och konstatera att det inte är så roligt. Ett ord som är uppbyggt kring både lik och tig, är ganska dödfött redan från början...

LEDAREN



#sluta_chefa #börja_leda #förändring #motivation #ledarskap #kenthakerman

Hur du blir en stark ledare för framtiden

Ägna mer tid åt vad du står för och dina förutsättningar, istället för att oroas eller förundras över vad andra tror på. Höj din egen standard och andra kommer att följa dig, precis som ditt positiva rykte. Den som startar med ett kraftfullt varför manipulerar inte, den inspirerar. Vi behöver fler starka ledare för en ny tid. Vi behöver fler modiga ledare som våga sätta ned foten och stå upp för det man tror på. På alla nivåer i alla våra organisationer.

Huvudfråga: *Vilka är de största utmaningarna för en ledare idag?*

Mål: *Tydlighet i ditt ansvar och i rollen som ledare.*

Detta kapitel handlar om ledaren som förebild och vilka krav som ställs på en ledare som medarbetarna vill följa. Du kommer bli tydligare när du gått igenom din ledarskapsram och valt vilken standard du vill verka efter. Du kommer se din roll och ansvar genom andra glasögon. Du får fundera över ditt eget ledarskap, men också vad ett gott ledarskap verkligen är, samt vilka förebilder du själv har. Det är tidvis ett tufft arbete att vara ledare, därför är det viktigt att du funderar över varför du är ledare och vad du står för.

Det är dags att sätta fokus på din ledarroll. Personen som inte bara innehar en titel som betyder att man är chef på en given nivå i organisationen eller för ett specifikt projekt, utan individen som axlar ledaransvaret. En ledare som tillåter sig att vara människa och som ser sina medarbetare som människor, inte bara kuggar i maskineriet. En ledare som är tydlig, lyhörd och prestigelös. En ledare att lita på som chef och överordnad. En ledare som även fattar obekväma beslut och visar vägen. En ledare som har modet att ta tag i sina egna rädslor.

Hur skulle det vara att få tankar och några viktiga principer, som när de sätts i system gör att din roll som ledare blir tydligare, roligare och mer effektiv.

Helt enkelt hur du blir en stark ledare för framtiden.

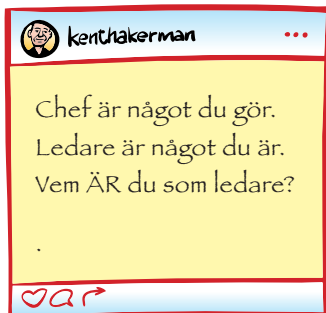
» Det är ett stort ansvar att vara chef, men samtidigt ett stort privilegium. »

Jan Eliasson

Du som ledare och positiv förebild

Världen behöver fler människor som vill leda. Politiska ledare, företagsledare och ideella ledare. Män och kvinnor: Gamla och unga. Olika kulturer: Olika religioner. Olika övertygelser: Människor **som både vill och kan leda**. Människor som vågar ha visioner: Människor som tar ansvar och delegerar ansvar: Människor som är enga-

gerade i uppgiften och i andra människor: Människor som har tillit och vågar släppa taget. Människor som andra vill följa. Följa för att det är utvecklande, lärande och givande. Följa för att man senare själv kanske axlar ett ansvar som ledare. Ledare för sig själv och ledare för andra. Ledare med omtanke men också ledare med eftertänksamhet och konsekvensanalys: tänk om?



Vi behöver inte fler chefer som skapar blinda följare. Chefer som de anställda följer eller snarare lyder; för att man känner att man måste eller för att inga andra alternativ finns. Vi behöver inte heller chefer som är chefer enkom för egen makt, kontroll och vinnings skull. Vi behöver inte chefer som när de antagit eller självpåtaget axlat rollen, krampaktigt håller sig kvar till vilket pris som helst. Vi

behöver inte chefer som redan bestämt sig och har sin världsbild klar. Vi behöver istället ledare med öppenhet, dialog och lyssnande som värdegrund.

Att vara ledare är ett förtroende som förpliktigar. Det handlar inte om att inta olika positioner; det handlar om att utveckla olika relationer. Relationen till sig själv och relationen till andra. När vi ser till ungdomars önskingar idag ser jag till min fasa att många vill vara med och bestämma, men färre vill vara chefer. Vi behöver fler människor som är ledare och som också vill vara chefer.

Jag är övertygad om att det finns många chefer som egentligen inte vill vara det. De har tagit rollen för att det var enda sättet att höja sin lön eller fortsätta på karriärstegen. Det är lätt att bli smickrad av att få frågan och tackar därför ja. Det är inte helt ovanligt att man kanske är den enda som vill eller att man är det enda alternativet, vilket inte är helt ovanligt i familjeägda verksamheter. Det är inte säkert att man blir en bra chef bara för att man är son eller dotter i familjen.

Den viktigaste frågan att fundera på, för dig som redan är chef och för dig som vill bli; **Varför vill du bli chef?**

*Chef kan du vara i olika perioder och sammanhang.
Ledare kan du vara i hela livet.*

Det måste också vara möjligt att kunna växla mellan olika uppdrag i arbetslivet; ledare, medarbetare, specialist, självanställd, anställd, chef. Olika perioder i livet kräver olika saker av oss som människor. Olika upplevelser ger berikande erfarenheter och nya perspektiv. Olika personligheter och beteenden krävs för framgång. Det går inte längre att diskriminera på grund av ålder, kön eller härkomst. En ung ledare utan längre erfarenhet kan vara minst lika duktig att leda andra som en rutinerad chef.

Det finns de som arbetat och utvecklats i två år, sedan finns dem som varit anställda i 20 år. Lärt sig jobbet det första året och sedan repeterat i nitton!

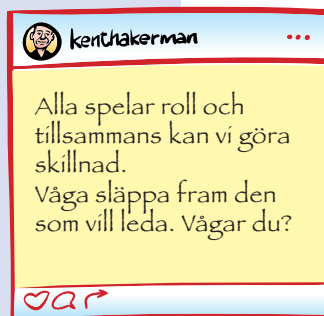
En kunnig person utan lång erfarenhet som linjechef eller en person som drivit egen verksamhet har båda mycken erfarenhet att tillföra. Tyvärr är det ofta svårt för både den yngre och den erfarna att komma vidare utan kontakter. Enligt statistiken ökar genomsnittsåldern bland de svenska cheferna, något vi alla behöver ta ansvar för.

Bli en bättre ledare - lär av andra!

Fundera på:

Hur gör det framgångsrika ledarna? Vilka förebilder har du själv för ditt ledarskap? Tänk på tre ledare du känner till (och ser upp till). De kan befinna sig inom vilket område/bransch som helst, inte heller nödvändigtvis inom arbetslivet. De kan till och med vara påhittade.

- Vad har de för framträdande egenskaper?
- Vad utmärker dem som ledare?
- Finns det något i deras kroppsspråk, i deras röst eller orden de använder som utmärker deras ledaregenskaper?
- Vilka förmågor har de?
- Vilka reaktioner får de från andra?
- Vilka värderingar företräder de?
- Vilka av deras egenskaper skulle du vilja ha?
- Hur skulle det vara att få samma slags reaktioner från andra som de ledare du valt att modellera?
- Vad skulle du behöva göra annorlunda?



Bli en ledare andra vill följa

"Ni behöver inte följa mig eller någon annan. Ni är alla individer och måste lära er att lösa era problem själva." Meningarna kommer från rollfiguren Brian i den komiska Monty Python filmen Life of Brian när han misstas för att vara Messias.

*Ge mig inte en fisk, lär mig fiska. Säg inte hur jag ska göra, berätta istället varför.
Följ mig inte för att jag är din chef, följ mig för att du vill.
Följ mig för att du senare kanske själv vill leda.*

Att leva som man lär: Walk the talk. Talk the walk. Att vara en förebild, ett föredöme och någon som andra vill följa. Ja, det är något som det ofta pratas om när det gäller ledarskap, men också när det gäller personlig utveckling. Faktum är att vi alla är förebilder för varandra. Antingen positiva personligheter att lära av eller av-

skräckande exempel. Det skrämmande är att vi inte alltid gör medvetna val när vi väljer förebild. **Vi gör bara som någon annan gör eller alltid gjort**, utan att fundera över om det är något som vi själva vill stå för.

Jag gillar kongruenta människor. Eller som man sa i datortidens begynnelse om gränssnittet till användaren, WYSIWYG: **What you see is what you get!** Vad du ser är det du får. Människor som ärligt och rakryggt lever sitt budskap. Inte en helt lätt uppgift heller alla gånger när det kanske blåser kyliga vindar utanför. Att stå upp för den man är och vad man tror på. Jag får påpeka i sammanhanget att bara för att man betar sig som en skitstövel normalt, så ska det inte accepteras. De som säger att **”Du får ta mig som jag är...”** det är inte okej. Vi talar här om de positiva förebilderna.

Personligen har jag svårt för exempelvis föredragshållare, konsulter eller utbildare som står på scen och talar sig varma i något ämne och vid sidan om scenen inte ens tränar på att vara och göra det som de precis talat om. Säkert har du träffat på dem någon gång. Trovärdigheten bleknar samtidigt som orden från scenen klingat ut och du kanske möter personen i ett annat sammanhang. Samma sak gäller för chefer, företrädare inom politiken eller varför inte den ideella ledaren i idrottsklubben, eller hur? Ledare inom politiken som slänger sig med fina ord och klyschor för att sedan blir upptäckta med att agera på ett helt annat sätt. Chefer som har både hög lön och fina förmåner, som ändå roffar åt sig och inte lyssnar på sin personal trots intern kritik. Möjligen är jag för hård och jag gillar inte att döma andra människor, men dessvärre tror jag att det är alltför nära sanningen. Vi är oss själva närmast, vilket avslöjas gång på gång i det mediala brus vi har idag. För att citera sångaren och textförfattaren Thomas di Leva;

☺ *Vem ska jag tro på. Tro på. Tro på när. Tro på när allt är såhär? Och ingenting vi* ☺
nånsin med nåt menar.

Du känner säkert själv igen både chefer och kollegor som talar sig varma för vissa saker, men sedan inte gör speciellt mycket i frågan. Det är mycket NATO - verksamhet: **No Action – Talk Only!** Man tappar äktheten, det genuina och för mig blir budskapet inte lika intressant. Fastnar inte lika djupt. Trovärdigheten sätts på spel. Budskapet leder kanske inte till den reflektion, förändring eller resultat som personen ville uppnå. Du har tappat förtroendet för personen som ledare. Du känner säkert igen även detta från din vardag. De är personer som i mina ögon inte får några höga ledarpoäng. De som sätter fina titlar på sina visitkort, men inte lever upp till hälften. De som inte ens ids träna på att göra det som man pratar om. Att leva sitt eget budskap är då inte att tala om. Att leva efter sina värderingar finns inte ens i sinnevärlden. Att orientera efter sin inre karta blir svårt. Kanske har just kartan istället blivit verkligheten för dessa människor. Nu hävdar du kanske att detta bara gäller chefer på hög nivå i det privata och offentliga livet. Dessvärre vet jag att det förekommer även på lägre chefsnivåer. Som sagt: vi är alla förebilder och vårt agerande legitimerar att även andra kan göra på samma sätt.

Så här säger läsarna om boken

"Vilka guldkorn. Flera bra metaforer och verktyg i en mycket lättläst bok. Den inspirerar och motiverar chefer samt ledare i alla åldrar. Läs boken och du blir en bättre ledare!" **Barbro Netz**

"Detta är en bok som på ett enkelt sätt förklarar varför vi betar oss som vi gör. Ger många tips och råd på hur vi kan komma fram till vad som fungerar bäst för oss själva. Lättsam, konkret och ett måste för alla som vill utvecklas som ledare i olika roller i livet." **Marko Latva-Nevala, Tre Kronor Försäkring**

"Författaren har med sin långa erfarenhet som ledarskapsutbildare och coach samlat alla de verktyg du behöver. Den ger dej verktygen att bli den ledare dina medarbetare önskar att dom hade för att själva kunna göra sitt arbete bra, ansvarsfullt, tillfredställande, med glädje och energi."

Ann-Christin Bergh, Fox Design AB

"Efter snart 20 år som VD är det lätt hänt att trilla in i ett chefskap utifrån sin titel. Boken påminner om saker som kan ses som självklara, men lätta att glömma i vardagen. Med enkla råd och tips får jag ny energi och infallsvinklar för ett positivt ledarskap. Det som vi vet utvecklar alla medarbetare och därmed företaget. Lättläst och med härliga satirillustrationer."

Hans Jacobson, VD Polfärskt Bröd AB

"En inspirerande bok om ledarskap full med goda exempel och praktiska råd om hur du blir en duktig ledare. Det är också en bok om hur du kan få en bättre balans mellan arbetsliv och fritid samtidigt som dina medarbetare trivs och presterar bättre på arbetsplatsen. Läs den!"

Joakim Andersson, Country Manager, Glamox Luxo Lighting AB

"En väldigt övertygande och retorisk bok om chefskap. Det är lätt att överföra tankesättet till verkligheten, i min värld. Om du läser SLUTA CHEFA BÖRJA LEDA och praktiserar tips och råd, tror jag du får en bra balans mellan effektivitet och bra miljö på din arbetsplats som chef. Vilket är optimalt på varje arbetsplats, i dagens pressade verklighet."

Vivianne Holmer, First Hotels

"Lättläst, inspirerande och rolig läsning jag direkt har nytta av både själv, men också i min roll som ledare. Skrattade högt flera gånger. Jag kan varmt rekommendera boken till dig som på allvar tror på teamets styrka. Konkreta tips både för den nya och för den erfarna chefen. Läs den!"

Anna Andihh, HR-chef, KappAhl Sverige

"Äntligen! En genuin ledarskapsbok som upplevs som en talande rådgivare och ger dig vad du behöver för att var ledare professionellt, i idrottssammanhang eller för att bara vara förälder!"

Annika Bergquist, VD, BestDrive



Fotograf: Peter Lloyd

DIN GUIDE TILL: MEDARBETARSKAP ♦ MOTIVATION ♦ FÖRÄNDRING

Det är ett stort ansvar att vara chef, med allt högre krav på tillgänglighet, tempo och transparens. Samtidigt är det en ära och en stor möjlighet för dig som chef att vara med och påverka.

"Lättläst, inspirerande och rolig läsning jag direkt har nytta av själv, men också i min roll som ledare. Skrattade högt flera gånger. Jag kan varmt rekommendera boken till dig som på allvar tror på teamets styrka. Konkreta tips både för den nya och för den erfarna chefen. Läs den!"

Anna Andihn, HR-chef, KappAhl

Hur kan vi alla bli mer delaktiga i att lyfta andra och varandra? Hur kan vi må bättre, känna motivation och göra rätt saker oftare? Samtidigt som vi antar nya utmaningar också tillåts använda våra styrkor och har kul på jobbet.

- För att nå verksamhetens mål.
- För att skapa engagerade lagspelare.
- För att själv orka med i tempot.
- För att dessutom må och prestera bra.